

Є. О. Діденко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
Б. С. Нянчур,  
магістр кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

E. Didenko,  
Ph.D., Associate Professor of Management department, Kyiv National University of Technology and Design  
B. Nyanchur,  
Master of Management department, Kyiv National University of Technology and Design

### BUSINESS PLANNING AND ITS ROLE IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто сутність бізнес-плану як багатофункціонального та багатоцільового планового документа, що має широкий спектр застосування в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання. Розглядається необхідність розроблення бізнес-планів та їх функції. Представлено процес управління стратегією розвитку в контексті бізнес-планування.*

*The article deals with the essence of the business plan as a multi-functional and universal planning document, which has a wide range of applications in the activities of economic entities management. It considers the need to develop business plans and its functions. Presented the process of management of the development strategy in the context of business planning.*

*Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, функції бізнес-плану, корпоративний бізнес-план, бізнес-план проекту, цільовий бізнес-план.*

*Key words: business plan, business planning, business plan functions, corporate business plan, project business plan, target business plan.*

#### АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання розпочинати новий бізнес або розширювати діюче підприємство можливо лише після визначення потреб ринку, які постійно змінюються. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нової продукції, організації та фінансуванні її виробництва. Тобто перед початком кожного етапу вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності або оновлення асортименту необхідно вирішити питання: чи варто вкладати кошти та витратити зусилля на реалізацію конкретного проекту? Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами ринку на визначений період часу.

#### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Алієв, В. Барінов, К. Барроу, А. Богомолів, Т. Броннікова, В. Буров, М. Віноградова, О. Волков, С. Головань, В. Горбунов, В. Горемікін,

А. Гречан, Р. Гріфін, О. Дерев'яно, І. Дубровін, М. Зінгер, В. Іванова, О. Кузьмін, І. Липиць, В. Лосєв, Т. Любанова, С. Ляпунов, М. Мальська, С. Млодика, В. Морошкін, Є. Орлова, Г. Осовська, С. Петухова, С. Покропивний, В. Попов, В. Попова, М. Романова, С. Соболев, В. Стадник, Н. Стрекалова, Г. Тарасюк, Е. Уткін, Г. Швиданенко, В. Ясинський та ін. Водночас вивчення наукової літератури та практики бізнес-планування на вітчизняних підприємствах свідчить, що недостатньо висвітленим і навіть суперечливим залишається розуміння бізнес-планування в сучасних умовах.

#### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення сутності та місця бізнес-плану в системі управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Бізнес-планування — це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів цього поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурент-

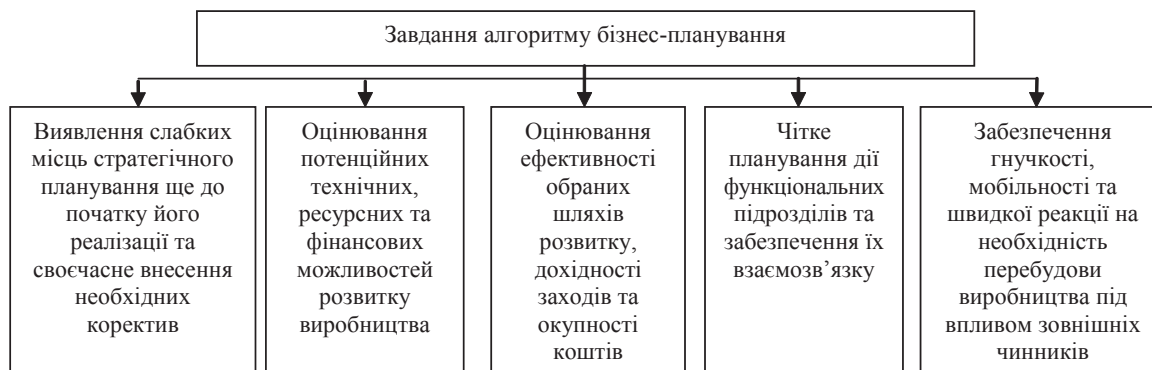


Рис. 1. Завдання бізнес-планування

ної середі, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн. Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з нерозглянутими там, та й невідомими на Заході труднощами. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей [9, с. 59].

Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковості розробки бізнес-плану. Останній є нетиповим документом для більшості українських комерційних підприємств [4, с. 115]. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням "глибин" вітчизняного бізнесу й інтуїцією.

Для такого стану подій в Україні існує багато передумов. Низька конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється низкою наслідків помилкового ставлення до цього питання перш за все зі сторони замовників бізнес-планів, якими є юридичні або фізичні особи, які володіють певною бізнес-ідеєю і прагнуть до її реалізації. Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього у дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у стороннього підприємства, що пропонує послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу [7, с. 435].

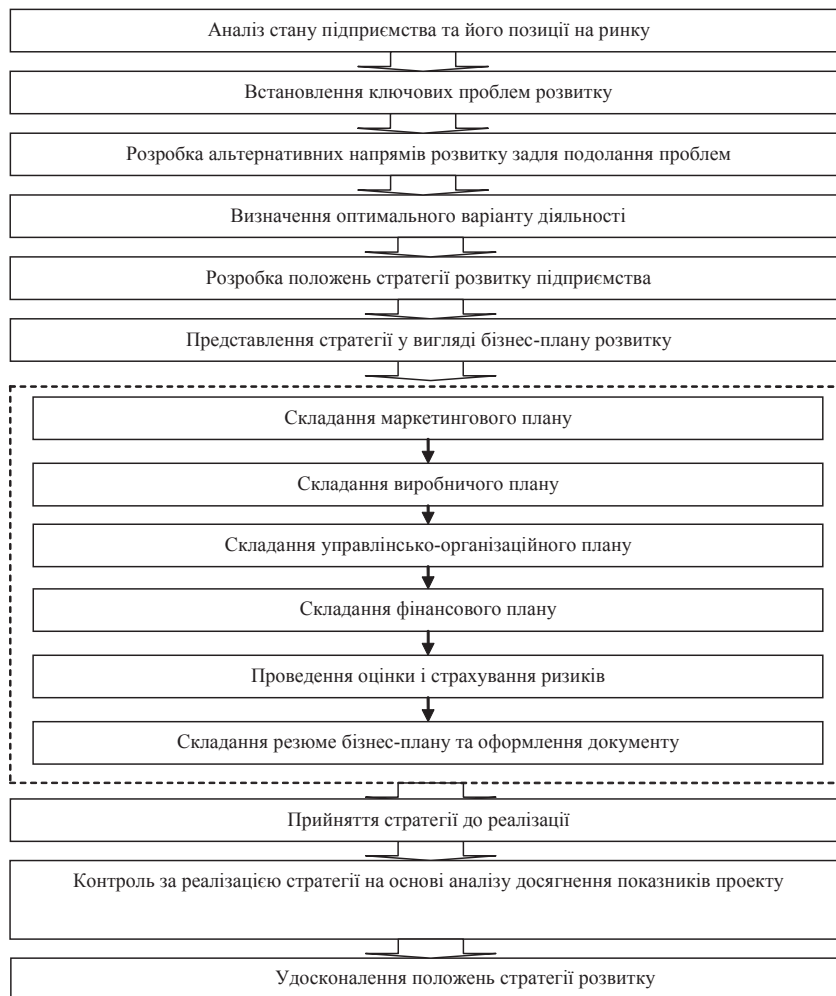
Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [1, с. 24].

Бізнес-план — старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [3, с. 24]. Бізнес-план — це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації [2, с. 15]. Бізнес-план — план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність [5].

Бізнес-план — це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дозволяє управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом.

Таблиця 1. Принциповий склад розділів і цілей бізнес-плану

Назва розділу	Склад розділу	Мета
1. Резюме	Основні результати та висновки бізнес-плану	Об'єктивна оцінка продукції, діяльності підприємства
2. Характеристика підприємства	Загальне описання компанії та бізнесу, аналіз ринкової стійкості, опис продуктів та послуг	Основа для аналізу і розрахунків
3. Маркетинговий план	Маркетингова ситуація, аналіз діяльності конкурентів, програма здійснення стратегії, аналіз рівня конкурентоспроможності	Вплив позитивних і негативних факторів попиту, купівельної спроможності, обґрунтування можливого рівня продаж, формування цінової політики
4. Виробничий план	Опис виробничого циклу	Виявлення потреби у виробничих потужностях та трудових ресурсів, розрахунок рівня виробничих розходів
5. Управлінсько-організаційний розділ	Опис управління підприємством	Розрахунок потреби капіталу та кошторису загальновиробничих витрат
6. Фінансовий план	Аналіз ефективності проекту, проектування грошових потоків	Розрахунок фінансових показників, обґрунтування умов беззбитковості
7. Оцінка і страхування ризиків	Аналіз типів ризиків, можливості його виникнення, можливі збитки	Розробка заходів попередження ризиків, форм та умов страхування



**Рис. 2. Процес управління стратегією розвитку підприємства в контексті бізнес-планування**

Під бізнес-планом також розуміють загальноприйнятну у світовій практиці форму подання ділових пропозицій і проектів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову та фінансову діяльність підприємства та оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників й інших учасників інвестиційного проекту.

Призначення бізнес-плану полягають у наступному [26, с. 15—16; 8, с. 14; 11, с. 5—7]:

- бізнес-план дає можливість оцінити існуючу економічну ситуацію і власні інноваційні можливості, визначити перспективи ведення та розвитку бізнесу, встановити всі необхідні дії із досягнення встановлених цілей (цінним є не тільки кінцевий результат у вигляді документально оформленого бізнес-плану, але й сам процес його підготовки);

- у процесі змістовної підготовки бізнес-плану аналізуються ринкові тенденції, складаються прогнози звіти, порівнюються фактичні значення показників з запланованими, що у сукупності дає можливість виявити та усунути проблеми до того, як вони можуть виникнути в процесі реалізації підприємством інноваційного проекту (бізнес-план дає можливість запровадити заходи щодо мінімізації ризиків в разі небажаного розвитку подій);

- вивчення перспектив розвитку майбутнього ринку збуту дозволяє виробляти тільки ту продукцію, яка буде користуватися попитом;

- оцінка витрат, необхідних для випуску і реалізації продукції, виробленої з використанням інновацій, а також їх співставлення з цінами продажу дозволяє ви-

явити потенційну прибутковість бізнес-ідеї;

- бізнес-план дозволяє залучити інвестиції або отримати кредит для реалізації інноваційного проекту (якщо не вистачає власних коштів);

- бізнес-план дозволяє визначити критерії та показники, за якими проводиться контроль за процесом реалізації проекту, тобто бізнес-план можна використовувати як інструмент контролю й управління внутрішньою діяльністю підприємства.

Бізнес-план потрібен всім, хто збирається вкладати кошти у реалізацію бізнес-ідеї. При цьому всіх користувачів (споживачів) бізнес-плану можливо поділити на дві цільові групи: зовнішню і внутрішню:

- зовнішні споживачі — це зацікавлені особи, які лише вкладають кошти і не приймають участі у реалізації інноваційного проекту;

- внутрішні користувачі — зацікавлені особи, які вкладають власні кошти у реалізацію інноваційного проекту та є учасниками його реалізації.

Звідси виходить, що бізнес-план має два принципових напрями:

- внутрішній — це підготовлена інформативна програма реалізації інноваційного проекту з оцінкою результатів на кожному етапі його реалізації;

- зовнішній — інформування зовнішнього інвестора та інших зацікавлених осіб у технічних, маркетингових, організаційно-економічних, фінансових, юридичних та інших перевагах інноваційного проекту.

Бізнес-план повинен відповідати наступним критеріям [6, с. 9—12]:

- повнота — бізнес-план має містити всі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, тобто містити всю інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення;

- корисність — інформація, яка міститься в бізнес-плані, має бути не лише повною, але й корисною, тобто не має бути зайвою інформації, що буде заважати та переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;

- нейтральність — у бізнес-плані мають бути з максимально можливою об'єктивністю відображені всі особливості, переваги та недоліки бізнес-ідеї;

- реальність та достовірність — бізнес-план необхідно складати на підставі достовірної інформації, не допускається навмисне викривлення параметрів для підвищення привабливості бізнес-ідеї;

- прозорість — бізнес-план має бути написаний логічно й послідовно, щоб користувачі (потенційні інвестори чи бізнес-партнери) могли простежити обґрунтування його вхідних параметрів та висновків;

- гнучкість — оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні бізнес-плану, яке має відбуватися з найменшими трудовитратами;

- контролювання — за допомогою системи показників бізнес-план дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів виробництва, поставок та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим (інструмент контролю);

- зрозумілість — одна з найсуттєвіших вимог до бізнес-плану полягає у тому, що він має бути написаний зрозумілою мовою, з використанням прийнятої термінології;



— компактність і структурованість — оптимальний обсяг має не перевищувати 35—50, а інформація має бути згрупована за розділами, без незрозуміlostей і повторів;

— наочність — доцільно застосовувати графічне зображення для наочності отриманих результатів, але необхідно пам'ятати про помірність в усьому, у тому числі і в представлених графіках, схемах, рисунках.

Життєздатність та прибутковість підприємства може бути забезпечена завдяки стратегічному бізнес-плануванню його діяльності, яке охоплює:

— обґрунтування системи доказів доцільності певного виду діяльності;

— встановлення перспектив соціально-економічного розвитку;

— прогнозування економічних ризиків.

Представимо на рисунку 1 основні завдання бізнес-планування.

Загальна характеристика розділів бізнес-плану наведена у таблиці 1.

Відповідно до зазначеного та розуміння сутності стратегічного управління [10; 12; 13], процес управління стратегією підприємства представлено на рисунку 2.

Розглянувши основні особливості змісту бізнес-планування, можна стверджувати, що такий вид планової діяльності передбачає проведення комплексного аналізу ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій і узгоджених програм дій, розподіл ресурсів відповідно до виявлених пріоритетів розвитку. Цей процес відіграє ключову роль у процесі управління стратегією розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що якість викладення положень стратегії, відображених у розділах планового документа, та їх зрозумілість виступають базовою умовою реалізації прийнятої програми розвитку суб'єкта господарювання.

## ВИСНОВКИ

Отже, бізнес-план — це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Можна виділити три типи бізнес-планів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом: корпоративні (управлінські) бізнес-плани застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; бізнес-плани проектів спрямовані на планування та управління проектами, що реалізуються в рамках даного підприємства застосовуються для управління змінами на підприємстві; цільові бізнес-плани спрямовані на прийняття окремих великих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

## Література:

1. Барроу П. Бізнес-план, который работает / Пол Барроу; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 288 с.
2. Лосев В.А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В.А. Лосев. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2011. — 208 с.
3. Осовська Г.В. Економічний словник: наук. видання / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. — К.: Кондор, 2007. — 358 с.
4. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / М.М. Алексеева. — К.: Фінанси і статистика, 2011. — 248 с.
5. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародуб-

цева [5-е изд., перераб. и доп.]. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.

6. Рябых Д. Бизнес-планирование на компьютере / Д. Рябых, Е. Захарова. — СПб: Питер, 2009. — 240 с.

7. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. — 2009. — № 19. — С. 434—438.

8. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник / В.З. Черняк. — М.: КНОРУС, 2005. — 536 с.

9. Чичун В.А. Бизнес-планирование як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. — 2010. — 21 (18). — С. 58—63.

10. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. — СПб.: Питер, 2010. — 240 с.

11. Шудра В.Ф. Як підготувати успішний бізнес-план / В.Ф. Шудра, А.М. Белічко. — Київ: VOCA, 1994. — 108 с.

12. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. — Харків: Вид-во НУА, 2013. — 587 с.

13. Ястремська О.М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: навч. посібник / О.М. Ястремська // Харківський національний економічний ун-т. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. — 191 с.

## References

1. Barrou, P. (2007), *Biznes-plan, kotoryj rabotaet* [The business plan, which is works], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russian Federation.
2. Losev, V. A. (2011), *Kak sostavit' biznes-plan. Prakticheskoe rukovodstvo s primerami gotovyh biznes-planov dlja raznyh otraslej* [How to write a business plan. A practical guide with examples of ready business plans for different sectors], ООО "I. D. Vil'jams", Moscow, Russian Federation.
3. Osovs'ka, H. V. (2007), *Ekonomichnyj slovnyk: nauk. vydannia* [Economic Dictionary], Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Aleksieieva, M. M. (2011), *Planuvannia diial'nosti firmi: navch.-metod. Posibnyk* [Planning of the company], Finansy i statystyka, Kyiv, Ukraine.
5. Rajzberg, B. A. Lozovskij, L. Sh. and Starodubceva, E. B. (2007), *Sovremennij jekonomicheskij slovar'* [Modern Dictionary of Economics], INFRA-M, Moscow, Russian Federation.
6. Rjabyh, D. and Zaharova, E. (2009), *Biznes-planirovanie na komp'jutere* [Business planning on the computer], Piter, St. Petersburg, Russian Federation.
7. Smakov's'ka, Yu. (2009), "Criteria for peer review of the business plan of the business project", *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, vol. 19, pp. 424—438.
8. Chernjak, V. Z. (2005), *Biznes-planirovanie* [Business planning], KNORUS, Moscow, Russian Federation.
9. Chychun, V. A. and Palamarchuk, V. D. (2010), "Business planning as a factor of successful entrepreneurship", *Sotsium. Nauka. Kul'tura*, vol. 21 (18), pp. 58—63.
10. Shifrin, M. B. (2010), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management], Piter, St. Petersburg, Russian Federation.
11. Shudra, V. F. and Belichko, A. M. (1994), *Yak pidhotuvaty uspishnyj biznes-plan* [How to prepare a successful business plan], VOCA, Kyiv, Ukraine.
12. Yaremenko, O. L. (2013), *Stratehichne upravlinnia sub'iektamy hospodariuvannia: problemy teorii ta praktyky: monohrafiia* [Strategic management of business entities: problems of theory and practice: a monograph], NUA, Kharkov, Ukraine.
13. Yastrems'ka, O. M. (2006), *Stratehichne upravlinnia investytsijnoї diial'nistiu pidpriemstva: Navch. Posibnyk* [Strategic management of the investment activities of the company], Vyd. KhNEU, Kharkov, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2016 р.